



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tuomas Kuivamäki

**YHTEISKUNTAVASTUUN ROOLIN MUUTOS EUROOPPALAISESSA
AMMATTILAISJALKAPALLOSSA**

Kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden koulutusohjelma
Toukokuu 2019

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Johdatus aiheeseen	4
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	5
1.3	Tutkielman rakenne.....	6
1.4	Tutkimuksen metodologia	7
2	YHTEISKUNTAVASTUU ILMIÖNÄ JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	8
2.1	Yhteiskuntavastuu urheilussa ja sen kautta	9
2.2	Yhteiskunnallinen, kulttuurillinen ja institutionaalinen viitekehys	10
2.3	Motiivit ja ajurit yhteiskuntavastuun takana.....	12
3	YHTEISKUNTAVASTUUN TOTEUTUS STRATEGISEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA	16
3.1	Sidosryhmien johtaminen.....	17
3.2	Yhteiskuntavastuun kehitysvaiheet.....	18
3.3	Yhteiskuntavastuun viestintä.....	21
3.4	Yhteiskuntavastuutoiminnan mittaaminen, raportointi ja standardit	23
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	27
4.1	Teoreettiset johtopäätökset	27
4.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	28
4.3	Tutkielman rajoitteet ja ehdotukset jatkotutkimukseen.....	30
5	LÄHTEET	31

LYHENTEET

FIFA	Fédération Internationale de Football Association
UEFA	Union of European Football Associations
CSR	corporate social responsibility
PLCF	Premier League Charitable Fund
SPL	Scottish Premier League
FFP	Financial Fair Play

1 JOHDANTO

Yhteiskuntavastuu (engl. *corporate social responsibility*), sen johtaminen ja tutkimus ovat edenneet huomattavasti monella alalla viimeisten vuosikymmenten aikana. Urheilujohtamisen tutkimuksessa yhteiskuntavastuu on kuitenkin saanut jalansijaa vasta 2000-luvun lopusta lähtien. (Breitbarth, Hovemann, & Walzel, 2011.) Yhteiskuntavastuun tutkiminen nimenomaan urheilun näkökulmasta on kuitenkin tärkeää, koska urheiluseurat poikkeavat niin vahvasti organisaatioina sekä toisistaan että perinteisistä yrityksistä niin ydintoiminnaltaan kuin organisaationaalisilta rakenteiltaan ja kulttuuriltaan (Kolyperas, Morrow, & Sparks, 2015). Yhteiskuntavastuullisen kehityksen tutkiminen ammattilaisurheilussa voisi siis tarjota tärkeitä vaihtoehtoisia näkökulmia yhteiskuntavastuusta niin ammattilaisurheiluseuroille ja -organisaatioille kuten muillekin poikkeuksellisen vahvasti sosiaalisesti rakentuneille organisaatioille.

1.1 Johdatus aiheeseen

Vaikka yhteiskuntavastuuta on akateemisessa kirjallisuudessa tutkittu useista eri näkökulmista, on tämän tutkielman kannalta tärkeää tehdä ero perinteisten liikealojen tutkimuksen, ja ammattilaisjalkapallo ja -urheilun tutkimuksen välillä. Ammattilaisjalkapallon muista aloista poikkeavien ominaispiirteiden takia perinteisen yhteiskuntavastuututkimuksen viitekehystä ei voida soveltaa jalkapalloon ottamatta huomioon näitä tiettyjä ominaispiirteitä ja kontekstia (Fifka & Jaeger, 2018).

Euroopan komissio (2001) määrittelee yhteiskuntavastuun ”konseptiksi, jossa yritykset integroivat sosiaaliset ja ympäristölliset aspektit liiketoiminnassaan ja vuorovaikutuksessaan sidosryhmiensä kanssa vapaaehtoiselta pohjalta” Tämä vapaaehtoisuuteen perustuva määritelmä on kuitenkin saanut osakseen laajaa kritiikkiä. Joissakin maissa, kuten esimerkiksi Ranskassa ja Tanskassa, tietyn tyyppinen tai kokoinen organisaatio on velvoitettu ilmoittamaan ei-taloudellisen tuloksensa (Breitbarth, Walzel, Anagnostopoulos, & Eekeren, 2015). On siis vaikeaa väittää yhteiskuntavastuun olevan itsessään täysin vapaaehtoista, kuten Euroopan

komission määritelmä antaa ymmärtää. Yleisestikin yhteiskuntavastuutoiminta ja sen motiivit ovat saaneet osakseen kritiikkiä johtamiskirjallisuudessa. Yhteiskuntavastuuta on muun muassa kritisoitu vain yrityksen toiminnan negatiivisten puolien kaunisteluna ja PR-temppuna — esimerkiksi tupakkateollisuus voi haluta kaunistella ydintoimintaansa tupakanpolton haitallisten terveysvaikutusten takia. Onko tässä siis kyseessä vain tupakkateollisuuden älykkäät johtajat, jotka tajuavat heidän tuotteidensa vaikutuksen yhteiskuntaan olevan niin negatiivinen (tupakan terveysvaikutukset), että tuotteen terveellisyyteen (ydinongelmaan) panostamisen sijasta hyödykkäämpää on panostaa yhteiskuntavastuutoimintaan ja sen tuomaan julkisuus- ja mainehyötyyn? (Godfrey, 2009.)

Kaupalliset ja operationaaliset haasteet, kuten sidosryhmien johtaminen, brändikuva ja katsojamäärien laskeminen ovat luoneet tilanteen, jossa yhteiskuntavastuu on erityisen tärkeässä asemassa niin ammattilaisjalkapallon kattojärjestöille, seuroille, tapahtumille kuin yksittäisille pelaajillekin (Kolyperas & Sparks, 2011). Varsinkin jalkapallon nopean kaupallistumisen takia se on viime vuosikymmenten aikana joutunut tarkemman tarkastelun kohteeksi lainsäätäjien (esim. Euroopan komissio), kansalaisjärjestöjen (esim. Kansainvälinen työjärjestö (ILO)) ja yhteisöryhmien (esim. kannattajajärjestöjen) toimesta. Täten eurooppalaisen jalkapallon ja sitä ympäröivän yhteiskunnan suhde on haavoittuvaisempi kuin aiemmin. (Breitbarth ym. 2011.) Yhteiskuntavastuu, joka siis alun perin sisälsi lähinnä organisaatioiden vapaaehtoisia ja harkinnanvaraisia hankkeita, nähdään kuitenkin Francoisin (2017) mukaan jo yhä laajemmin eurooppalaisessa ammattilaisjalkapallossa pakollisena toimintana. Hänen mukaansa myös ammattiurheiluorganisaatioille, varsinkin jalkapalloseuroille, pakolliseksi yhteiskuntavastuun tekevää lainsäädäntöä voidaan odottaa näkevän päivänvalonsa jo lähitulevaisuudessa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on luoda kirjallisuuskatsauksen avulla yleinen kuva yhteiskuntavastuusta eurooppalaisessa ammattilaisjalkapallossa. Tavoitteena on ymmärtää mikä yhteiskuntavastuun rooli eurooppalaisessa ammattilaisjalkapallossa on, ja miten jalkapalloseurojen yhteiskunnallinen asema on

muuttunut alan kaupallistumisen ja ammattimaistumisen myötä. Täten tutkielman pääkysymykseksi muodostui:

Mikä on yhteiskuntavastuun rooli ja asema eurooppalaisessa ammattilaisjalkapallossa?

Tutkielma pyrkii ymmärtämään mitä motiiveja ja ajureita eurooppalaisilla ammattilaisjalkapalloseuroilla on toteuttaa yhteiskuntavastuuta sekä miten erilaiset yhteiskunnalliset, kulttuurilliset ja institutionaaliset viitekehykset ovat vaikuttaneet näihin tekijöihin. Toisena teemana on tutkia mitä asioita jalkapalloseurojen on otettava huomioon strategisen johtamisen näkökulmasta kehittääkseen ja toteuttaakseen menestyksestä yhteiskuntavastuuta, ja mitä kehitysvaiheita tästä prosessista voidaan tunnistaa. Alatutkimuskysymyksiksi täten muodostuivat:

a. Mitkä tekijät vaikuttavat yhteiskuntavastuutoimintaan eurooppalaisessa ammattilaisjalkapallossa?

b. Mitä tekijöitä on otettava huomioon strategisen johtamisen näkökulmasta yhteiskuntavastuun kehitysprosessissa?

1.3 Tutkielman rakenne

Kuten kirjallisuuskatsauksen ominaispiirteisiin kuuluu, aloitetaan tutkielma antaen lukijalle ensin yleinen kuva käsiteltävästä aiheesta. Seuraavaksi esitellään tutkielman aineiston hankintaprosessi sekä mitä tekijöitä on otettu huomioon aineiston käsittelyssä. Itse teoriaosuus alkaa esittelemällä ilmiötä *yhteiskuntavastuu urheilussa ja jalkapallossa* sekä erottelemalla sen kaksi ulottuvuutta: *yhteiskuntavastuu urheilussa ja yhteiskuntavastuu urheilun kautta*. Aiheen käsittely jatkuu taustoittamalla eurooppalaisen ammattilaisjalkapallokentän yhteiskuntavastuuseen vaikuttavia yhteiskunnallisia, kulttuurillisia ja institutionaalisia viitekehyksiä sekä jalkapalloseurojen yhteiskuntavastuutoiminnan motiiveja ja ajureita.

Teoriaosuuden viimeisessä luvussa tarkastellaan yhteiskuntavastuun toteuttamista ja sen kehitysprosesseja strategisen johtamisen näkökulmasta. Teoriaosuuden

tavoitteena on siis antaa integratiivinen viitekehys yhteiskuntavastuun tutkimiseen eurooppalaisessa ammattilaisjalkapallossa — yhdistäen aiheen mikro-, meso-, ja makrotason tarkastelu. Tutkielman viimeisessä luvussa esitellään havainnot ja johtopäätökset sekä suositukset aihealueen jatkotutkimukselle.

1.4 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty metodologia. Tutkielma on narratiivinen kirjallisuuskatsaus ja se on lähestymistavaltaan laadullinen eli kvalitatiivinen. Aineisto on hankittu useammasta tietokannasta, pääosin kuitenkin EBSCO:n Business Source Complete -tietokannasta ja ProQuest:in Business Database -tietokannasta. Kaikki lähteinä käytetyt artikkelit ovat englanninkielisiä. Tärkeimmät hakusanat olivat *corporate social responsibility* TAI *CSR*; *social responsibility* ja *responsibility*, jotka yhdistettyinä hakusanoihin *football* TAI *professional football* ja *sports* toivat suurimman osan lähteeksi löydetystä aineistosta. Tuloksena aineistoa löytyi yli 100 artikkelin verran, jotka rajattiin noin 30 artikkeliin alla lueteltujen kriteereiden perusteella.

Yhdeksi hakukriteeriksi muodostui myös artikkelien julkaisuvuosi: Breitbarthin ja Harrisin (2008) tutkimusta pidetään yleisesti ensimmäisenä varteenotettavana tutkimuksena yhteiskuntavastuusta eurooppalaisessa ammattilaisjalkapallossa, joten sitä aiemmat tutkimukset aiheesta on pyritty jättämään aineiston ulkopuolelle. Koska tutkielmassa tarkastellaan yhteiskuntavastuuta eurooppalaisessa ammattilaisjalkapallossa, on artikkelien ja aineiston sisällöstä pääosin jätetty ulkopuolelle se osa, joka ei käsittele eurooppalaista ammattilaisjalkapalloa tai -urheilua. Esimerkiksi Yhdysvallat on tärkeässä asemassa yhteiskuntavastuun akateemisessa tutkimuksessa, ja täten myös iso osa yhteiskuntavastuun tutkimuksesta urheilussa keskittyy Yhdysvaltain urheilukenttään (Breitbarth & Harris, 2008). Tämä osa kirjallisuudesta on kuitenkin jätetty tämän tekstin ulkopuolelle, koska se ei kaikilta osin sovellu yhteiskuntavastuun tarkastelemiseen eurooppalaisen ammattilaisjalkapallon näkökulmasta poliittisten ja laillisten viitekehysten sekä itse urheilujärjestelmän poiketessa toisistaan (Fifka & Jaeger, 2018).

2 YHTEISKUNTAVASTUU ILMIÖNÄ JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tutkiessa yhteiskuntavastuuta urheiluorganisaatioissa olennaista on tarkastella motiiveja yhteiskuntavastuun taustalla, kuten myös kontekstia, jossa yhteiskuntavastuu tapahtuu, eli viitekehystä, jotka motiiveihin vaikuttavat. Yhteiskuntavastuuta on tutkittu tähän asti yksittäisellä tasolla (pääasiassa organisaatiotasolla) keskittyen yhteiskuntavastuun toteuttamisen tuomiin tuloksiin. Edellisestä johtuen, tutkimus on keskittynyt yksittäisten teorioiden kehittämiseen ja selittämään miten ja miksi yhteiskuntavastuu ”tapahtuu” nimenomaisessa kontekstissaan. Nämä mono-teoreettiset lähestymistavat tarjoavat Anagnostopouloksen ja Shilburyn (2013) mukaan vain rajallisen kuvauksen organisaatiokäyttäytymisestä suhteessa yhteiskuntavastuun toteuttamiseen urheilukontekstissa. Siksi heidän tutkimuksensa tavoitteena oli yhdistää mikrotason (esim. jalkapalloseurojen johtajat), mesotason (esim. jalkapalloseurat) ja makrotason (esim. sosio-poliittinen viitekehys) analyysi. Yhteiskuntavastuutoiminnan organisaationaalinen monimutkaisuus on kasvanut, kuten myös tarve tarkastella tekijöitä sekä organisaatioiden välisellä että yksilöllisellä tasolla, unohtamatta eri vaikuttavia institutionaalisia tekijöitä (Anagnostopoulos & Shilbury, 2013).

Motiivien ja ajurien tarkasteleminen on jalkapalloseurojen tarkastelemista normatiivisella tasolla, joka keskittyy kysymykseen miksi seurat toteuttavat yhteiskuntavastuuta, ja mitä ulkoisia sekä sisäisiä ajureita heillä on toteuttaa sitä (Fifka & Jaeger, 2018). Ammattilaisjalkapallo, kuten urheilu ylipäätään, ei ole yhteiskunnasta irrallinen saareke, vaan seurojen toimintaan ja motiiveihin vaikuttaa sen kulttuurillinen ja yhteiskunnallinen konteksti. Siksi ammattilaisjalkapallon kontekstissa johtajien täytyy olla yhä tietoisempia laajemman sosio-poliittis-taloudellisen ympäristön kehityksestä sekä eri sidosryhmien tarpeista ja odotuksista. (Breitbarth & Harris, 2008.)

2.1 Yhteiskuntavastuu urheilussa ja sen kautta

Yhteiskuntavastuuta tarkastellessa jalkapallossa ja yleensä urheilussa täytyy tehdä ero kahden eri lähestymistavan kanssa: yhteiskuntavastuu urheilussa ja yhteiskuntavastuu urheilun kautta. Yhteiskuntavastuu urheilussa tarkoittaa organisaation sisältä eli seuralähtöisesti tapahtuvaa toimintaa, kun taas yhteiskuntavastuu urheilun kautta viittaa ilmiöön, jossa urheiluorganisaatio toimii vain alustana jonkun muun, yleensä kaupallisen, toimijan yhteiskuntavastuutoiminnalle. (Breitbarth ym. 2015; Giulianotti, 2015; Hakala, 2015.)

Molempien ilmiöiden tutkimus on tähän asti ollut lähinnä sisältöpainotteista eli vastaten kysymykseen: ”Minkälainen yhteiskuntavastuutoiminta johtaa optimaalisiin tuloksiin tietynlaisissa ympäristöissä?” Breitbarthin ym. (2015) mukaan sisältöpainotteisuuden ollessa toki myös tärkeää, johtamisnäkökulmasta hyödyllisempää olisi tutkia molempia ilmiöitä myös prosessinäkökulmasta, joka tutkii yhteiskuntavastuuta enemmän organisaatioiden, yksilöiden ja/tai ryhmien käyttäytymisenä organisaatioiden sisällä (yhteiskuntavastuu urheilussa) tai organisaatioiden välillä (yhteiskuntavastuu urheilun kautta).

Vaikka yhteiskuntavastuu urheilussa -kategorian alle lukeutuvat hankkeet ovatkin seuralähtöisiä, ne harvoin ovat strategisesti organisoituja ja itsenäisesti rahoitettuja. Tässä asiassa myös maiden välillä on eroja, sillä vaikka kaikissa maissa yhteiskuntavastuutoiminta rahoitetaan pääasiassa yhteistyökumppaneiden kanssa, esimerkiksi englantilaisseurojen hankkeissa seuran oma osuus rahoituksesta on yleensä suurempi verrattuna esimerkiksi Saksaan. (Hovemann, Breitbarth, & Walzel, 2011.)

Monet yritykset ovat nähneet mahdollisuuden tuoda esille sosiaalista vastuutaan urheilun kautta. Tämä näkökulma on tähänastisessa tutkimuksessa jäänyt perinteisen näkökulman (yhteiskuntavastuu urheilussa) alle (Breitbarth ym. 2015). Hovemann ym. (2011) kuvailivat yhteiskuntavastuuta urheilun kautta seurojen hankkeina, joille seurat luovat puitteet ja rajoitteet, ja joita tarjotaan alustaksi yhteistyökumppaneiden yhteiskuntavastuu- ja markkinointitoimenpiteisiin. Yhteiskuntavastuu

seurajalkapallossa voi Walkerin ja Kentin (2009) mukaan tarjota alustan koulutuksellisille, ympäristöllisille, yhteisölliseen kehitykseen liittyville, terveelliseen elämäntapaan liittyville ja kannattajien arvostamiseen liittyville hankkeille sekä hyväntekeväisyydellisille lahjoituksille.

Yritykset, joilla ei ole siteitä jalkapallomaailmaan, voivat siis jalkapallon kautta toteuttaa yhteiskuntavastuustrategiaansa. Filizözin ja Fisnen (2011) mukaan he tekevät tämän tarkoituksenaan houkuttaa sekä uusia asiakkaita että sidosryhmiä ja parantaakseen mainettaan ja brändinsä julkisuuskuvaa. Tämä ilmiö näkyy esimerkiksi saksalaisen Bundesliiga-seura Hertha BSC Berlinin Berlin's Friends -hankkeessa. Hankkeesta vastaava Sportsfive -urheilumarkkinointitoimisto kuvaili hanketta: ”Yhteiskuntavastuutoimilla luomme ympäristön, jossa seura näyttäytyy houkuttelevammalta yhteistyökumppaneille ja tarjoamme lisämahdollisuuksia sponsorointiin seuran yhteiskuntavastuutoimien ympärillä.” Kun Berlin's Friends -hanke toteutetaan, paikallismedia raportoi siitä ja mainitsee yhteistyökumppanit, jotka olivat tukemassa hanketta. (Reiche, 2014.) Perinteisellä sponsoroinnilla olisikin vaikea saada yhtä laajaa ja positiivista vaikutusta yrityksen kohderyhmien keskuudessa.

2.2 Yhteiskunnallinen, kulttuurillinen ja institutionaalinen viitekehys

Maiden yhteiskunnallinen, kulttuurillinen ja institutionaalinen viitekehys vaikuttaa huomattavasti siihen, kuinka yhteiskunta odottaa yritysten, tässä tapauksessa jalkapalloseurojen käyttäytyvän. Esimerkiksi seurat kehittyneemmistä jalkapallokulttuureista, kuten Espanjasta, Saksasta ja Englannista, ovat todennäköisemmin aktiivisia yhteiskuntavastuullisissa aiheissa verrattuna vähemmän kehittyneisiin jalkapallomaihin. Toisaalta myöskään analyysia maakohtaisen viitekehysten sisällä ei saa unohtaa, koska erot esimerkiksi rikkaimpien jalkapallosarjojen ja -seurojen, ja muiden välillä ovat kasvaneet entisestään viimeisten vuosien aikana. (Kolyperas ym. 2015.)

Tämä ilmiö myös selittää, miksi esimerkiksi englantilainen ja laajemmin Britteinsaarten jalkapallo on nähty edelläkävijänä eurooppalaisessa jalkapallossa yhteiskuntavastuun saralla. Ei siis ole sattumaa, että Hovemannin ym. (2011)

mukaan kaikki Englannin jalkapalloliiga Premier Leaguen seurat ovat aktiivisia yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa. Englannissa yhteiskuntavastuullisen toiminnan vakiintuminen juontaa juurensa historiasta — jalkapalloseurojen vaikutus yhteisöihinsä sosiaalisten ja taloudellisten kriisien aikana on suurin vaikuttaja yhteiskuntavastuun institutionalisaatioon maan jalkapallossa (Francois, 2017). Hyvänä esimerkkinä toimii Hamilin ja Morrowin (2011) haastattelema skotlantilaisseura Celtic FC:n edustaja, joka kuvaili seuran yhteisöllisen eetoksen perustaksi sen historiallisen taustan: ” [Tämä seura] on syntynyt yhteisössä, elää yhteisössä ja palvelee yhteisöään.” Englantilaisen jalkapallon yhteiskunnallisen roolin pitkän historian vuoksi suuri osa aiheen tutkimuksesta keskittyykin englantilaiseen ja laajemmin brittiläiseen jalkapalloon (Breitbarth & Rieth, 2012).

Yhteiskunnallinen viitekehys myös tarjoaa seuroille sekä mahdollisuuksia että asettaa rajoitteita seurojen yhteiskuntavastuuportfolion rakentamisessa. Saksan Bundesliiga-seurat esimerkiksi ovat ympäristöohjelmiltaan selkeitä edelläkävijöitä verrattuna muihin maihin. Suurin syy tähän löytyy maan yhteiskunnallisesta kehityksestä — Saksan uusiutuvan energian markkinan kehityksen myötä seuroista on tullut houkuttelevia kumppaneita kansainvälisille vihreän energian yhtiöille. Tämän voi todeta kahden eurooppalaisen jalkapallon huippumaan pääsarjaseurojen yhteistyökumppaneita: vuonna 2012 vain yhdellä Englannin Valioliiga-seuralla oli uusiutuvan energian yhtiö, kun taas Saksan Bundesliigan seuroista 83 prosentilla oli uusiutuvaan tai aurinkoenergiaan keskittyvä yhtiö yhteistyökumppanina. (Reiche, 2014.) Voidaan siis kyseenalaistaa, onko saksalaisseurojen edelläkävijyys ympäristöasioissa heidän ”omaa ansiotaan”. Toisaalta tämä myös osoittaa, että jos poliittisella ohjauksella vastuullisesta toiminnasta tehdään kannattavaa, esimerkiksi ammattilaisjalkapalloseurat mahdollisuuteen myös yleensä tarttuvat.

Seurojen yhteiskuntavastuutoiminta riippuu myös huomattavasti niihin kohdistuvasta institutionaalisesta viitekehystä. Esimerkiksi Englannin pääsarjan Valioliigan seurojen yhteiskuntavastuusta vastuussa olevat säätiöt ovat vastuuvollisia liigan rekisteröidylle hyväntekeväisyysosastolle Premier League Charitable Fundille (PLCF). PLCF jakaa rahoitusta seurojen säätiöille ja ollakseen oikeutettu rahoitukseen, seurojen säätiöiden täytyy täyttää PLCF:n asettamat standardit. Näin englantilaisseurojen johtajien täytyy ottaa kyseiset standardit, eli institutionaalinen

viitekehys, huomioon kaikessa yhteiskuntavastuuta koskevassa päätöksenteossaan. (Anagnostopoulos, Byers, & Shilbury, 2014.)

Ammattilaisjalkapallon kontekstissa yhteiskuntavastuun kehitystä tutkiessa olisi Kolyperasin ja Sparksin (2011) mukaan on tärkeää saada vastaus kysymykseen: Onko yhteiskuntavastuusta tulossa globaalia ja maiden rajat ylittävää toimintaa vai ovatko tiettyjen yhteiskunnallisten ja kulttuurillisten viitekehysten alla toimivat seurat ”ympäristönsä vankeja”?

2.3 Motiivit ja ajurit yhteiskuntavastuun takana

Ammattilaisjalkapallomarkkinan räjähdysmäisen kasvun myötä seurat ja muut organisaatiot lajin sisällä ovat tunnistaneet lajin taloudellisen, sosiaalisen ja poliittisen merkityksen. Siksi yhteiskuntavastuusta on tullut myös ”oman edun tavoittelua” eikä sitä tehdä pelkästä pyyteettömyydestä. (Kolyperas & Sparks, 2011.)

Motiivit yhteiskuntavastuun takana vaihtelevat myös seuran yhteiskuntavastuullisen kehityksen elinkaaren aikana. Elinkaaren alussa nähdään enimmäkseen ulkoisen ympäristön sanelemina pakollisina vaatimuksina ja laillisena sääntelynä. Yhteiskuntavastuun kehittyessä tapahtuu siirtyminen organisaation amoraalisesta ja itsekeskeisestä ajattelusta epäitsekkääseen ja kaikenkattavaan ajatteluun, jolloin motiivit yhteiskuntavastuun takana siirtyvät voitonmaksimointiajattelusta moraalisesti olennaiseksi osaksi organisaation toimintaa. (Kolyperas ym. 2015.) Tätä prosessia käsitellään tarkemmin yhteiskuntavastuun kehitysvaiheita tarkastelevassa osiossa.

Breitbarth ym. (2011) jaottelevat motiivit taloudellisiin, poliittisiin, integratiivisiin, eettisiin ja emotionaalisiin. Reiche (2014) taas jaottelee yhteiskuntavastuun integroimisen yhteiskunnallisiin ajureihin (alueellisen identiteetin vahvistaminen ja yhteiskunnallisena roolimallina oleminen), taloudellisiin ajureihin (asiakkaiden säilyttäminen ja kiinnostavuus yhteistyökumppaneille) ja poliittisiin ajureihin (paine valtiolliselta sektorilta ja lajin kattojärjestöiltä). Hän myös painottaa ympäristöllisiin aktiviteetteja, kun taas Anagnostopoulos ym. (2014) nostivat esille kasvavan kilpailun urheiluorganisaatioiden välillä tehden yhteiskuntavastuusta potentiaalisen

keinon erottua kilpailijoista. Hamilin ja Morrowin (2011) mukaan yhteiskuntavastuutoimintaa ajaa normatiiviset odotukset johtotasolta ja sidosryhmiltä, vastaaminen laajempiin sosiaalisiin agendoihin tai potentiaalinen taloudellinen hyöty. Blumrodt ym. (2013) taas nostivat esille historian ja perinteiden roolin yhteiskuntavastuun takana, monien seurojen ollessa perinteidensä vuoksi vahvasti juurtuneita paikalliseen yhteisöönsä. Tuoreimmassa aihealueen tutkimuksessa Fifka ja Jaeger (2018) taas muodostivat aiempaa tutkimusta hyväksikäyttäen kuudeksi tärkeimmäksi yhteiskuntavastuuseen jalkapallossa kannustavaksi ajuriksi yhteisöt, inhimillisen pääoman, kannattajat ja jäsenet, kaupallisen ympäristön, noudattavuuden (lait ja säännökset) ja ekologisen ympäristön.

Suurin osa Kolyperasin ym. (2015) haastattelemista skotlantilaisseurojen johtajista näkee sidosryhmien sosiaalisten odotusten vahvistumisen tärkeäksi muutoksen ajuriksi. Epäeettisten käytäntöjen kasvanut mediahuomio ja kannattajien voimistunut kiinnostunut seuran toiminnan sosiaalisia аспекteja kohtaan nähtiin elintärkeinä sidosryhmäodotuksina, joihin seurojen täytyy vastata välttääkseen julkista kritiikkiä ja negatiivista mediahuomiota. Hyvänä esimerkkinä tämän ilmiön vaikutuksesta on italialaista jalkapalloa vuonna 2006 järjestyttänyt ”Calciopoli” sopupeliskandaali, joka pakotti maan jalkapallon kiinnittämään huomiota sen hallinnollisiin ja rakenteellisiin ongelmiinsa. Vastauksena skandaaliin jalkapalloseurat yrittivät yhteiskuntavastuutoiminnan kautta saada suuren yleisön uudelleen liittämään jalkapallon lajille tunnusomaisiin ”reilun pelin” arvoihin (Kolyperas & Sparks, 2011). Lisääntyneen mediahuomion takia siis kannattajat ja muut sidosryhmät ovat päässeet seuraamaan seuran arkea lähempää kuin koskaan, ja tämä on lisännyt läpinäkyvyyttä seurojen toiminnassa, jonka myötä taas yhteiskuntavastuu jalkapallossa ja sitä koskettavat ongelmat ovat nousseet suuremman joukon tietoisuuteen (Blumrodt ym. 2013).

Monessa maassa yhteiskuntavastuukehitys on voimistunut huliganismin ja muiden kannattajalähtöisten ongelmien ilmennettyä. Esimerkiksi Saksassa ongelmat jalkapallohuliganismin kanssa johtivat ”kansallisen urheilun ja turvallisuuden konseptin” allekirjoittamiseen vuonna 1992. Konseptissa seurat sitoutuivat osallistumaan kannattajiaan ja heidän perheitään auttavaan sosiaalityöhön. Tämän

myötä huomattiin, että kentän ulkopuolisilla asioilla voi olla huomattava vaikutus lajin kehitykseen. (Breitbarth & Rieth, 2012.)

Ammattilaisurheiluseurat tarvitsevat myös hyvät suhteet paikallisiin viranomaisiin, koska ilman julkisten tahojen ylläpitämää infrastruktuuria, kuten julkista liikennettä, esimerkiksi seurojen stadioneiden saavutettavuus vaikeutuisi ja näin haittaisi seurojen toimintaa (Reiche, 2014). Toisaalta poliittinen paine kaupunkialueiden ja paikallisten yhteisöjen kehittämiseksi on antanut jalkapalloseuroille mahdollisuuden ottaa yhteiskunnallisen ja jopa julkisia palveluita tarjoavan toimijan rooli (Kolyperas & Sparks, 2011). Breitbarthin ja Harrisin (2008) mukaan heidän tapaustutkimuksensa Euroopan huippujalkapalloliigoista näyttävätkin, että ammattilaisjalkapallo haluaa näyttäytyä valtiollisille instituutioille ja paikallisyhteisöille vaihtoehtoisena julkisten palvelujen tarjoajana.

Yksikään Hovemannin ym. (2011) haastatelluista huippuseurojen johtajista ei nimennyt ympäristöllisiä teemoja kuvatessaan seurojensa yhteiskuntavastuutoimintaa. Yksi syy ympäristöllisten ongelmien vähemmälle huomiolle on niiden korkea kustannus, joten vaikka ympäristöllisistä toimista tai hankkeista voisi olla monia pitkän tähtäimen hyötyjä, seurat jättävät nämä toimet julkisille toimijoille. Tähän vaikuttaa myös se, että suurin osa eurooppalaisten jalkapalloseurojen stadioneista joko julkisessa omistuksessa tai joissain tapauksissa suojeltuja rakennuksia, joten ympäristölliset hankkeet esimerkiksi seurojen toiminnalle olennaisilla stadioneilla eivät ole mahdollisia tai ainakin vaikeita toteuttaa. (Francois, 2017) Toisaalta Reichen (2014) mukaan seuroille voisi kuitenkin esimerkiksi asettaa vaatimukset ottaa käyttöönsä ympäristöllistä kehitystä edistävät ympäristönhallintajärjestelmät stadioneillaan ja tapahtumissaan.

Waltersin ja Taconin (2011) eurooppalaisen jalkapallon kattojärjestö UEFA:lle tekemässä raportissa vain 40.4 prosenttia eurooppalaisseuroista olivat samaa mieltä väittämän kanssa, että seura tavoittelee tulevat sukupolvet huomioon ottavaa kestävä kehitystä. Heidän kyselynsä tulokset näyttävät, että seurat ovat alkaneet kiinnittää huomiota tiettyihin ympäristöllisiin haasteisiin, mutta nämä hankkeet eivät aina ole osa laajempaa ympäristöllistä strategiaa. Yhteiskuntavastuun ympäristöllinen ulottuvuus onkin jäänyt vähemmälle huomiolle aiheen tutkimuksessa

ammattilaisjalkapallon kontekstissa, vaikka se on olennainen osa yleistä yhteiskuntavastuuta käsittelevää johtamisen kirjallisuutta. Tämä toisaalta tarjoaa hyvän perustan kyseisen ulottuvuuden tutkimukselle ja sen kehitykselle ammattilaisjalkapallossa. (Fifka & Jaeger, 2018.)

Rinnakkain näiden prosessien kanssa ammattilaisjalkapallo kuitenkin seuraa luontaista motivaatiotaan kukoistaa kaupallisessa ympäristössä (Breitbarth & Harris, 2008). Kolyperasin ja Sparksin (2011) mukaan vaikka ammattilaisjalkapallomarkkinan räjähdysmäisen kasvun myötä seurat ja muut organisaatiot lajin sisällä ovat tunnistaneet lajin sosiaalisen ja poliittisen merkityksen, yhteiskuntavastuusta on tullut myös oman taloudellisen edun tavoittelua eikä sitä tehdä pelkästä pyyteettömyydestä. Tätä ilmiötä käsittelee myös Reiche (2014), jonka mukaan vaikka suurin osa seurojen yhteiskuntavastuutoimista kohdistuu lapsiin sekä nuoriin, ja vaikka seurat haluavat ulospäin näyttää toisin, ei näitä toimia tehdä välttämättä puhtaasti altruistisista motiiveista. Lapset ja nuoret kuitenkin ovat hänen mukaansa tulevaisuuden asiakkaita kannattajina, jotka tuovat seuraan rahaa pääsylipputulojen, seuratuotteiden ja jäsenyysmaksujen muodossa.

Edellä annetut esimerkit ovat esimerkkejä Di Maggion ja Powellin (1983) koersiivisestä eli pakottavasta samanmuotoisuudesta (engl. *coercive isomorphism*), jossa ulkoiset tekijät pakottavat seurat muutokseen. Kolyperas ym. (2015) löysivät yhteiskuntavastuun aseman muuttumisessa ammattilaisjalkapallossa merkkejä myös normatiivisesta samanmuotoisuudesta (engl. *normative isomorphism*), jossa jalkapallon ammattimaistuminen on vaatinut seuroja rekrytoimaan yhä ammattimaisempia ja kouluttautuneempia johtajia — johtaen seurojen yhtenäisempiin toimintatapoihin. Esimerkiksi heidän haastatteluissaan kaikki skotlantilaisseurojen johtajat näkivät, että yksi suurista syistä yhteiskuntavastuun roolin nousemiseen on jalkapallomarkkinan kasvanut normatiivinen samanmuotoisuus. Soveltaen yhtä DiMaggion ja Powellin (1983) samanmuotoisuuden prosessien hypoteeseista jalkapalloon: Mitä enemmän jalkapalloliigojen ja seurojen johtoasemiin on tullut kouluttautunutta ja ammattitaitoista väkeä, sitä samanmuotoisempia alan organisaatioista tulee. Tämän myötä myös seurojen yhteiskuntavastuutoiminnot yhtenäistyvät.

3 YHTEISKUNTAVASTUUN TOTEUTUS STRATEGISEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Jalkapallon sosio-taloudellis-poliittisen viitekehyksen muuttuminen ja monimutkaistuminen korostaa aihealueen tutkimuksen tarpeellisuutta strategisen johtamisen näkökulmasta, antaakseen johtajille työkaluja toimia ja hallita riskejä yhä nopeammin muuttuvassa ja vaikeammin hallittavassa ympäristössä. Hallitsemalla tämän muutoksen ja hyödyntämällä sen tarjoamat mahdollisuudet jalkapallo lajina voi kuitenkin luoda arvoa sidosryhmilleen ja asemoida itsensä vaikutusvaltaiseksi yhteiskunnalliseksi toimijaksi (Breitbarth & Harris, 2008). Francoisin (2017) mukaan myös seurojen näkökulmasta yhteiskuntavastuu on huolellisella johtamisella oikea pitkäaikainen strateginen kilpailuvaltti. Seurajohtajat kuitenkin joutuvat hänen mukaansa jatkuvasti tasapainoilemaan toistensa kanssa usein ristiriidassa olevien lyhyen tähtäimen urheilullisen menestyksen ja pitkän tähtäimen seuran rakentamisen välillä.

Breitbarthin ja Harrisin (2008) arvonluonti yhteiskuntavastuun kautta ammattilaisjalkapallossa -mallissa jalkapallolla on neljä arvonluontialuetta. Ensimmäinen on jalkapallo ihmisarvon edistäjänä yhteistyössä ylikansallisten järjestöjen (esim. YK, WTO) kanssa; toiseksi jalkapallo sosiaalisena toimijana kulttuurillisten arvojen vaalijana (esim. yhteisöjen ja yksilöiden identiteetin rakentumisessa); kolmanneksi jalkapallo taloudellisena toimijana, joka tuottaa taloudellista arvoa muille liikealoille; ja viimeiseksi jalkapallo toimijana, joka voi yhdistää kaupallisia ja poliittisia toimijoita tavallisten ihmisten kanssa.

Urheilujohtamisen kannalta nämä alueet kuvaavat mahdollisuuksia lajin kehitykselle taloudellisesta, kulttuurillisesta, humanitäärisestä ja integroivasta näkökulmasta. Neljä aluetta myös kuvaavat strategisia mahdollisuuksia jalkapallolle yhteiskuntavastuun kehityksestä muilla toimialoilla — jalkapallo on iso lahjoituksista, sponsoroinnista, valtiollisesta avustuksesta ja vapaaehtoistyöstä hyötyjä. Täten jos jalkapalloseurat ja -liigat pystyvät strategisesti johtamaan arvonluontiroolejansa, ne voivat suuren yhteiskunnallisen merkityksensä avulla parantaa kilpailukykyään muita seuroja, liigoja tai urheilulajeja vastaan kaupallisella ja poliittisella areenalla. (Breitbarth & Harris, 2008)

3.1 Sidosryhmien johtaminen

Yhteiskuntavastuuta jalkapallossa ja sen taloudellista näkökulmaa on usein tutkittu sidosryhmäteorian näkökulmasta. Sidosryhmäteorian mukaan yritysten täytyy ottaa huomioon osakkeenomistajien etujen lisäksi kaikkien ryhmät ja toimijat, jotka tai joihin organisaation päätökset vaikuttavat, ja paras tapa toteuttaa tämä on yhteistyökumppanuuden pohjalta (Freeman, 2001).

Breitbarthin ja Harrisin (2008) mukaan jalkapallon ammattimaistuminen ja kaupallistuminen toivat mukanaan kolme uutta aspektia mukanaan seurojen sidosryhmien strategiseen johtamiseen: selkeämpi — usein sopimusperustainen — sidosryhmien tunnustaminen; vuorovaikutus sidosryhmien kanssa, jotka aiemmin nähtiin lajin ulkopuolisina toimijoina; ja kasvanut tarve sidosryhmien strategiselle johtamiselle edistääkseen tai pitääkseen ennallaan lajin etuasemaa muihin urheilulajeihin nähden kansainvälisellä urheilumarkkinalla. Toisaalta Waltersin ja Taconin (2011) raportissa vain hieman yli puolet eurooppalaisseuroista kertoivat seuraavansa sidosryhmiensä huolenaiheita ja ottavansa nämä huolet huomioon päätöksenteossaan.

Sidosryhmien johtamisessa elintärkeää on tunnistaa, mitkä sidosryhmät ovat organisaation toiminnan kannalta tärkeimmät. Waltersin ja Taconin (2011) kyselyssä eurooppalaisseuroja pyydettiin asettamaan sidosryhmänsä tärkeysjärjestykseen asteikolla 1 — 7 (7 tärkein, 1 vähiten tärkein). Tärkeimmäksi sidosryhmäksi nousi kannattajat pistemäärällä 6.13 ja toiseksi tärkeimmäksi kaupalliset toimijat pistemäärällä 5.97. Nämä kaksi sidosryhmää ovatkin heidän mukaansa kaksi tärkeintä tulonlähdettä suurimmalle osalle jalkapalloseuroista.

Säätiömalli tarjoaa keinon osallistaa sidosryhmiä ottamalla eri sidosryhmien edustajia mukaan seuran yhteiskuntavastuusäätiön johtokuntaan. Hyvin johdettuna tämä voi tuoda isoja mahdollisuuksia organisaatiolle heidän mahdollisesti saadessa tärkeää informaatiota ja apua eri sidosryhmien edustajilta johtokunnassa. Toisaalta tämä voi tuoda mukanaan myös riskejä. Mitä monimuotoisempi säätiön johtokunnan koostumus (emoseuran edustajia, paikallisviranomaisia, alueen liikemaailman edustajia, kannattajia, jne.), sitä suurempi on mahdollisuus eri edustajien ja

sidosryhmien välisille konflikteille motiivien ja tavoitteiden erotessa toisistaan. (Anagnostopoulos & Shilbury, 2013.)

Yhteistyö aiemmin vielä lajin ulkopuolisina nähtyjen, kuten poliittisten, laillisten ja yhteisöllisten toimijoiden kanssa onkin yksi kulmakivistä nykyaikaisen jalkapalloseuran johtamisessa (Breitbarth & Rieth, 2012). Olennainen haaste johtajille on muovata seuroista ikään kuin sidosryhmien sulattamo, jossa seuran sisäinen yhteiskuntavastuullinen potentiaali voidaan hyödyntää ulkoisen tuen avulla (Kolyperas ym. 2015). Toisaalta yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen osallistuminen ei ole pelkästään nykyisten sidosryhmien johtamista, vaan se nähdään myös mahdollisuutena saada uutta kannattajakuntaa (Hovemann ym. 2011).

3.2 Yhteiskuntavastuun kehitysvaiheet

Vaikka yhteiskuntavastuutoiminnan kehitys on orgaanista ja seuraspesifiä, Kolyperas ym. (2015) pyrkivät löytämään yhdistäviä tekijöitä ja vaiheita seurojen yhteiskuntavastuun kehitysprosessista. Skotlannin liigan SPL:n seuroja tutkiessaan he löysivätkin kuusi — yleensä kronologisesti esiintyvää — vaihetta alleviivaten kehitysprosessin ja yhteiskuntavastuun integroimisen jatkuvaa luonnetta.

Vapaaehtoisuusvaihe (engl. *volunteerism*) (1) viittaa vaiheeseen, jossa seura ei ole vielä kehittänyt yhtenäistä yhteiskuntavastuustrategiaa ja täten yhteiskuntavastuu näyttäytyy satunnaisina hankkeina ja toimina. Säätelyvaiheessa (engl. *regulation*) (2) ulkoisilta toimijoilta, kuten valtiollisilta toimijoilta tai lajin kattojärjestöiltä, tulevien paineiden takia ottavat yhteiskuntavastuun osaksi seuran toimintaa. Tässä vaiheessa yhteiskuntavastuu nähdään lähinnä laillisena ja taloudellisena teemana, tavoitteena tärkeimpiin ongelmakohtiin keskittymällä varmistaa seuran toiminnan lailliset edellytykset. Sosialisatiovaiheessa (engl. *socialization*) (3) seurat siirtyvät hitaasti pois tarkastelemasta yhteiskuntavastuuta vain laillisena ja taloudellisena teemana, ja alkavat ottamaan huomioon myös eettisiä seikkoja. Vaikka yhteiskuntavastuu säilyy tässä vaiheessa vieläkin vain normatiivisiin paineisiin vastaavana, seurat alkavat kuitenkin vastaamaan useampiin ulkoisiin paineisiin ja täten useampiin yhteiskuntavastuullisiin ongelmiin. Näissä kolmessa ensimmäisessä

vaiheessa yhteiskuntavastuuta ei nähdä integroituna osana seuran laajempaa strategiaa. (Kolyperas ym. 2015.)

Yhtiöittämisvaiheessa (engl. *corporatization*) (4) ymmärtäessään ja tullessaan enemmän tietoisiksi yhteiskuntavastuun eduista, seurat pyrkivät etsimään uusia keinoja toteuttaa uusia keinoja toteuttaa yhteiskuntavastuuta. Yhtiöittäminen toteutuu useimmiten organisaation sisältä syntyvien itsenäisten osastojen toimesta ja yhteiskuntavastuusta tulee integroidumpi osa seuran toimintaa ja strategiaa. Irtaantumisvaiheessa (engl. *separation*) (5) yhteiskuntavastuullisen toiminnan muuttuessa monimutkaisemmaksi, yhteiskuntavastuun johtaminen siirtyy hitaasti jalkapallosta vastaavasta organisaatiosta erillisille voittoa tavoittelemattomille yritysrakenteille. Irtaantumisessa seurat siirtävät yhteiskuntavastuutoiminnot esimerkiksi itsenäisille säätiöille parantaakseen valmiuksia (esim. rahoituksen saaminen) yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Irtaantumisvaiheen tärkein muutos on kuitenkin se, että yhteiskuntavastuusta tulee proaktiivista vain ulkoisiin paineisiin vastaamisen sijaan, koska itsenäisellä rakenteella on omat pitkän tähtäimen tavoitteet ja visionsa. Integroitusvaihe (6) kuvaa yhteiskuntavastuutoiminnan teoreettista huippua, jossa se on täysin sisäistetty ja keskeisin osa organisaation strategiaa ja toimintaa. Vaikka yhteiskuntavastuuta toteutetaan itsenäisen rakenteen kautta, integraation edellytyksenä on, että yhteiskuntavastuu on läsnä kaikessa seuran toiminnassa. Alhainen integraatioaste esimerkiksi säätiön ja seuran ydinorganisaation välillä voi johtaa harmaiden alueiden muodostumiseen, joka estää seuroja hyödyntämästä koko yhteiskuntavastuullista potentiaaliaan. Yhteiskuntavastuutavoitteiden integroiminen seuran ydintoimintojen kanssa nähdään siten yhteiskuntavastuun äärimmäisenä kehitysvaiheena. (Kolyperas ym. 2015.)

Yhteiskuntavastuun integroimisessa ammattilaisjalkapallo-organisaatioiden toimintaan aiheen kirjallisuudessa yleisimpänä keinona esille nousee seurasta itsenäisen säätiön perustaminen. Hamil ja Morrow (2011) löysivät seitsemän perustelua seurojen itsenäisille yhteiskuntavastuusta vastuussa oleville rakenteille (esim. säätiöt): halu tuoda kaikki yhteiskuntavastuutoiminnot yhden organisaation alle; hyväntekeväisyysjärjestön statuksen tuomat hyödyt; helpompi ulkoisen rahoituksen saatavuus, mukaan lukien valtiollinen rahoitus; yhteistyön helppous muiden jalkapalloseurojen kanssa yhteisissä yhteiskuntavastuutavoitteissa; pienempi

riippuvuus seuran urheilullisesta menestyksestä; ja taloudellinen itsenäisyys. Walters (2009) näki säätiömallin eduksi myös pienemmän tarpeen tasapainotella kaupallisten ja sosiaalisten tavoitteiden välillä. Säätiömallia tukee myös Kolyperasin ja Sparksin (2011) tutkimus, jonka mukaan 48 prosenttia G-25 seuroista, eli Euroopan suurimmista jalkapalloseuroista, ovat siirtäneet yhteiskuntavastuutoimintojensa johtamisen itsenäisille säätiöille saadakseen etuja autonomiasta, verohelpotuksista ja valtiollisesta avusta. On kuitenkin selvää, että itsenäiset säätiöt ja muut organisaatorakenteet ovat läheisissä kytköksissä emoseuraan sekä operationaalisella että laajemmalla tasolla (Hamil & Morrow, 2011).

Vaikka seurojen tulisi pyrkiä integroimaan yhteiskuntavastuutoimintansa täysin toimintaansa, on Kolyperasin ym. (2015) kehitysvaiheiden viimeiselle irtautumisvaiheelle myös vastakkaisia näkökulmia. Jotkut Skotlannin pääsarjan SPL:n seurat perustelivat yhteiskuntavastuutoiminnan säilyttämisen oman organisaatorakenteen sisällä täyden kontrollin säilymisellä sen yhteiskuntavastuullisiin hankkeisiin. Toiset seurat taas näkivät sen myös kuvan antamisella sidosryhmille, että seura näkee yhteiskuntavastuun erottamattomana osana liiketoimintaa. (Hamil & Morrow, 2011.) Anagnostopoulos ja Shilbury (2013) taas löysivät merkkejä säätiömallissa esiintyvistä päämies-agentti-ongelmasta seuran säätiön ja muun toiminnan välillä. Jotkut heidän haastattelemistaan seurojen yhteiskuntavastuujohtajista esimerkiksi uskoivat emoseuran näkevän yhteiskuntavastuusta vastuussa olevan säätiön vain markkinointiosaston jatkeena.

Giulianotti (2015) painottaa johtajien ja koko organisaation kriittistä reflektiota omaa toimintaansa kohtaan koko kehitysprosessin aikana. Kriittinen reflektio auttaa johtajia tarkkailemaan ympäristöään oppimalla muiden toimijoiden yhteiskuntavastuutoiminnasta, kuten myös oman toimintansa heikkouksista, ja täten parantaen toimintaansa. Hänen mukaansa kriittinen reflektio on tärkeää varsinkin, koska jalkapalloseurojen yhteiskuntavastuu on aina riippuvaista nopeasti muuttuvista ympäristöllisistä tekijöistä — pysyäkseen tämän muutoksen tahdissa on johtajien pystyttävä tarkastelemaan omaa toimintaansa. Tämä refleksiivisyys loppuun vietyssä muodossaan tarkoittaa seuran yhteiskuntavastuutoiminnan tavoitteiden ja arvojen integraatiota itsessään organisaation toimintaan. Yhteiskuntavastuujohtajien täytyy kysyä itseltään: onko organisaation kulttuurin ja toimintatapojen (esimerkiksi

henkilöstön kohtelu) sekä yhteiskuntavastuutoiminnan tavoitteiden ja arvojen välillä ristiriitoja? Esimerkki ristiriidasta on, jos seuralla on vähäosaisia auttava yhteiskuntavastuuprojekti, jonka parissa toimiville työntekijöille (tai seuran työntekijöille ylipäätään) ei tarjota oikeudenmukaista palkkaa tai työolosuhteita. Vain seurojen ottaessa kriittisen reflektion olennaiseksi osaksi toimintaansa, voi yhteiskuntavastuu jalkapallossa ottaa uusia kehitysaskelia. (Giulianotti, 2015.)

Vaikka esimerkiksi Kolyperasin ym. (2015) yhteiskuntavastuun kehitysprosessin kuutta vaihetta voi jossain määrin soveltaa muilla aloilla, niissä tulee selkeästi esille jalkapallo- ja urheiluorganisaatioiden uniikkisuus sosiaalisina rakenteina. Yhteiskuntavastuun kehitys jalkapallossa on heidän mukaansa kuitenkin näyttänyt, ettei se ole vain pelkkä ohimenevä trendi, vaan yhteiskunnallinen paine sidosryhmiltä vaikuttaa seurojen yhteiskuntavastuustrategiaan pitkällä tähtäimellä.

3.3 Yhteiskuntavastuun viestintä

Jalkapallon kaupallistumisen ja kansainvälistymisen tuomat valtavat muutokset lajikenttään on saanut jalkapalloseurat kiinnittämään yhä enemmän huomiota ja käyttämään resursseja siihen, minkälaisen kuvan he antavat roolistaan ja paikastaan yhteiskunnassa. Viestinnässä pyritään tuomaan esille jalkapallossa mukanaolon tuomia hyötyjä, kuten esimerkiksi fyysisen terveyden koheneminen, vähentynyt rikollisuus ja yhteisöjen koheesion paraneminen. (Kolyperas & Sparks, 2011.) Toisaalta tutkimus kuitenkin myös osoittaa, että edellä mainitusta huolimatta jalkapalloseurojen johtajat aliarvioivat yhteiskuntavastuuviestinnän tärkeyden — yhteiskuntavastuu kyllä huomioidaan, mutta se ei näy olennaisena osana seurojen viestintästrategioissa (Blumrodt ym. 2013).

Tärkeä elementti tehdessä eroa, kuinka seurat johtavat ja viestivät yhteiskuntavastuutoimintojaan, on se, kuinka taipuvaisia he ovat ottamaan yhteiskuntavastuuseen liittyviä riskejä ja vastaavatko he yhteiskunnallisiin odotuksiin reaktiivisesti vai proaktiivisesti. Proaktiivisesta näkökulmasta lähestyvät seurak tekevät yhteiskuntavastuuta pitkällä tähtäimellä — yhteiskuntavastuutoiminnan tarkoituksena ei ole vain viestiä, vaan myös käydä dialogia tärkeiden sidosryhmien kanssa. Reaktiivisessa toimintatavassa taas yhteiskuntavastuun suunnittelu jää

lyhyelle tähtäimelle ja usein se on vain reagoimista sosiaalisiin ja yhteiskunnallisiin ongelmiin, jotka ovat jo nousseet pinnalle. (Kolyperas & Sparks, 2011.)

Dialogiset haasteet ja ongelmat onkin yksi kolmesta Giulianottin (2015) pääalueesta yhteiskuntavastuun kehittämisessä — varsinkin miten tehokas kommunikointi tärkeimpien sidosryhmien kanssa toteutetaan. Tärkeimmillä sidosryhmillä hän viittaa ryhmiin, joihin yhteiskuntavastuutoiminta ja -hankkeet eniten kohdistuvat ja vaikuttavat. Vahva dialogi näiden ryhmien kanssa on hänen mukaansa välttämätöntä, jotta organisaatiot saavat käsityksen ryhmien ja yhteisön tarpeista sekä odotuksista paikallistasolla.

Eurooppalaisten jalkapallokulttuurien välillä on eroja seurojen yhteiskuntavastuuviestinnän integroitumisessa seuran muuhun toimintaan. Englantilais- ja skotlantilaisseurat näyttävät kommunikoivan yhteiskuntavastuutaan monilla eri tasoilla kaikista organisaation toiminnoista aina seuran ammattilaispuolesta amatööripuoleen. Yhteiskuntavastuu on siis täysin integroitu seuran toimintaan sen kaikilla osa-alueilla. (Kolyperas & Sparks, 2011.) Sitä vastoin maissa, kuten Italia, Ranska ja Saksa, seurat suosivat yhteiskuntavastuullisen toimintansa viestintää erillään muista toiminnoista. Saksalaiset seuravat suosivat implisiittistä lähestymistapaa, usein keskittyen sisäisiin kanaviin vastatessa organisaationaalisiin haasteisiin itsekriittisestä näkökulmasta. (Kolyperas & Sparks, 2011.) Saksalaisseurat mainitsevatkin harvoin yhteiskuntavastuutoimintaansa suoraan viestinnässään, mutta ovat enemmän esillä sponsoriensa ja julkisten toimijoiden sosiaalisen markkinoinnin (engl. *cause-related marketing*) kampanjoissa (Breitbarth & Harris, 2008). Tämä osoittaa, etteivät kaikki seuravat integroi yhteiskuntavastuuta ja sen kommunikointia osaksi ydinstrategioitaan. Tällöin viestinnästä voi tulla epäsäännöllistä ja epäjohdonmukaista, joka voi antaa viestin, että seuralla ei ole aitoa halua integroida yhteiskuntavastuuta strategiaansa. (Kolyperas & Sparks, 2011.)

Tärkeää on myös oikeiden viestintäkanavien valinta yhteiskunnallisiin haasteisiin vastatessa. Juuri tiettyjä sidosryhmiä koskettavaa teemaa täytyy viestiä sen sidosryhmän saavuttavassa kanavassa (Kolyperas & Sparks, 2011). Toisaalta viestintäkanavan valinta on tärkeää myös mahdollisen dialogin luomisen

sidosryhmien kanssa. Sosiaalisen median kanavien, esimerkiksi Twitterin, avulla voidaan siirtyä yksisuuntaisesta tiedonannosta vuorovaikutukselliseen dialogiin yhteiskuntavastuullisista teemoista sitä koskevien sidosryhmien kanssa. (Anagnostopoulos, Gillooly, Cook, Parganas, & Chadwick, 2017.)

3.4 Yhteiskuntavastuutoiminnan mittaaminen, raportointi ja standardit

Yhteiskuntavastuutoiminnan tulosten ja hyötyjen mittaaminen on elintärkeää sen kehitykselle ammattilaisjalkapallossa, koska esimerkiksi Breitbarthin ym. (2015) mukaan kehityksen suurin hidastaja eurooppalaisissa ammattilaisjalkapallo-organisaatioissa uskon puute sen hyötyihin. Yleisestikin organisaatiotutkijat ovat johdonmukaisesti tulleet siihen tulokseen, että mittaaminen johtaa yritysten parempaan tulokseen. Sisäisten prosessien mittaamisen käyttöönotto tuottaa todennäköisesti positiivisia ”sivuvaikutuksia”. Ensinnäkin se on mahdollisuus, toisaalta välttämättömyys kehittää yrityksen strategista orientaatiota tiettyä toimintaa aluetta, tässä tapauksessa yhteiskuntavastuuta, kohtaan. Toiseksi, mittaaminen auttaa pitämään tietyn alueen toiminnan paremmin linjassa ja integroituna muuhun organisaation toimintaan. Kolmanneksi, prosessit ja vaikutukset ovat läpinäkyvämpiä, joka auttaa organisaation sisäistä keskustelua, oppimista ja päätöksentekoa. Viimeiseksi, systemaattisen mittaamisen tuottama aineisto voi toimia uskottavana lähteenä sidosryhmien kanssa kommunikoinnissa. (Breitbarth ym. 2011.)

Mittaamisessa kuitenkin täytyy Reichen mukaan (2014) muistaa tehdä ero suorien (esim. rahallinen hyöty) ja epäsuorien hyötyjen (esim. ihmisten motivointi) kanssa. Vaikka epäsuorien hyötyjen mittaaminen on vaikeampaa, on se myös tärkeää, koska se voi hänen mukaansa tehdä suuren eron muiden yhteiskunnallisten toimijoiden ja jalkapalloseurojen yhteiskuntavastuutoiminnan vaikutusten välillä. Yhteiskuntavastuun tutkimisessa urheilussa täytyy ottaa huomioon sen erityiset ominaispiirteet, kuten esim. yhdistelmä voittoa tavoittelevaa ja ei voittoa tavoittelevaa organisaatiota, ja ”yhteiskilpailu -ilmiö” (engl. *coopetition*). Yhteiskilpailulla tarkoitetaan jalkapallon kontekstissa ilmiötä, jossa seurat samassa sarjassa kilpailevat samaan aikaan toisiaan vastaan urheilullisesti, mutta toisaalta

esimerkiksi samaan aikaan yhdessä kilpailevat jalkapallosarjana toisia viihdemuotoja vastaan. (Breitbarth ym. 2015.)

Waltersin ja Taconin (2011) raportissa tärkeimmäksi yhteiskuntavastuutoiminnan haasteeksi nousi 64 prosentilla eurooppalaisseuroista resurssipula. Aktiivinen sitoutuminen yhteiskuntavastuulliseen toimintaan kuluttaa organisaation inhimillisiä ja taloudellisia resursseja, jotka voitaisiin käyttää myös organisaation muuhun toimintaan, ja täten aiheuttaa haasteen johdolle löytää oikea tasapaino resurssien käytölle ja niiden priorisoinnille (Francois, 2017). Siksikin on tärkeää mitata, miten näitä rajallisia resursseja käytetään. Silti vain 52.1 prosenttia eurooppalaisista jalkapalloseuroista kertoo monitoroivansa yhteiskuntavastuutoimintaansa ja vain 35.5 seuroista kertoo pyrkivänsä mittaamaan sen vaikutuksia. (Walters & Tacon, 2011.)

Hovemann ym. (2011) löysivät tutkiessaan Saksan, Englannin ja Itävallan huippuseuroja yhteyden seurojen kaupallisen ja urheilullisen menestyksen, ja seurojen yhteiskuntavastuutoimintojen kehittyneisyyden kanssa. Toisaalta Sheth ja Babiak (2010) löysivät tutkiessaan Yhdysvaltojen neljän suurimman ammattilaisurheilulajin (amerikkalainen jalkapallo, koripallo, baseball ja jääkiekko) organisaatioita hieman negatiivisen korrelaation (-0.329) seuran yhteiskuntavastuullisen sitoutumisen ja urheilullisen menestyksen välille. Toisaalta sama korrelaatio liikevaihdon kanssa oli positiivinen (0.164). Täten jos sama, vaikkakin vain hieman, negatiivinen korrelaatio urheilullisen menestyksen ja yhteiskuntavastuutoiminnan välillä löydetään ammattilaisjalkapallosta, voi se aiheuttaa haasteita yhteiskuntavastuusta vastuussa oleville johtajille vakuuttaa seuran johto yhteiskuntavastuutoiminnan integroimisen tärkeydestä (Francois, 2017). Toisaalta taloudelliset tekijät eivät kuitenkaan ole, eikä niiden tulisi olla, ainoat yhteiskuntavastuun tuloksellisuutta mittaavat mittarit. Athanasapouloun, Douviksen ja Kyriakiksen (2011) mukaan yhteiskuntavastuutoiminnan yleistä tuloksellisuutta voidaan mitata myös seuran otteluiden katsojaluvuilla, kannattajauskollisuudella ja seuran houkuttelevuudella yhteistyökumppaneille.

Breitbarth ym. (2011) pyrkivät luomaan Kaplanin ja Nortonin (1992) tasapainotetun mittariston (engl. *Balanced Scorecard*) pohjalta jalkapalloon soveltuvan

yhteiskuntavastuutoimintaa mittaavan mittariston. Tärkeimpänä lisänä tasapainotettuun mittaristoon heidän mukaansa täytyy lisätä jalkapallokontekstissa arvollinen ja emotionaalinen ulottuvuus, jotka ovat jalkapalloseuroille tärkeitä strategisia resursseja organisaation suorituskyvyn parantamiseen. Toisaalta he painottavat, että tarkoitukseensa sopivan mittaamismallin kehittäminen vaatii jokaisessa seurassa sen vision, strategian ja motivaatioiden selkeyttä, jotta mittaamisen voi muuttaa tavoitteiksi, jotka voi lopulta muuttaa operationaaliseksi tavoitteiksi.

Breitbarth ym. (2011) loivat mittaristonsa kolmen ydinalueen pohjalta: taloudellinen ulottuvuus; integratiivis-poliittinen ulottuvuus; ja eettis-emotionaalinen ulottuvuus. Optimaalisesti jokainen näistä kolmesta ulottuvuudesta sisältäisi viisi tai kuusi suorituskykyindikaattoria, jotka tarjoavat palautetta yksittäisten tavoitteiden toteutumisesta. Vaikka nämä indikaattorit vaihtelevat seurakohtaisesta visiosta ja yhteiskuntavastuustrategiasta riippuen, he muodostivat empiirisen tutkimuksensa perusteella jokaiselle ulottuvuudelle kolme esimerkkিতavoitetta, jotka voivat johtaa organisaation parempaan suorituskykyyn. Taloudellisen ulottuvuuden kolme tavoitetta ovat: kannattajakunnan ylläpitäminen ja kasvattaminen; yhteistyö urheilualan ulkopuolisten toimijoiden kanssa; ja imagon ja brändin kohentaminen. Integratiivis-poliittisen ulottuvuuden kolme tavoitetta taasen ovat: poliittisiin ja yhteiskunnallisiin päättäjiin vaikuttaminen; aktiivinen panos alueen sosiaaliseen muutokseen; ja panos alueen infrastruktuuriseen kehitykseen. Viimeiseksi eettis-emotionaalisen ulottuvuuden tavoitteet ovat: edistää liikunnallista ja terveellistä elämäntapaa; osoittaa seuran toiminnan sosiaalista juurtuneisuutta; sekä toimia roolimallina tulossuuntautuneisuudelle ja reiluudelle.

Tärkeää on myös, miten seurat esittävät ja käyttävät mittaamisesta saatua dataa. Läpinäkyvyys on tärkeää yhteiskuntavastuutoiminnan uskottavuuden kannalta, jotta toiminta ei näyttäytyisi vain ”viherpesuna”. Breitbarthin ym. (2011) mukaan mittaaminen ja sitä seuraava tulosten raportointi myös auttaa johtajia vakuuttamaan sekä sisäiset että ulkopuoliset sidosryhmät yhteiskuntavastuutoiminnan tuloksellisuudesta ja sitä myöten sen tärkeydestä. Tuloksellisuuden todistettavuus auttaa heidän mukaansa seuroja houkuttelemaan julkisia ja yksityisiä yhteistyökumppaneja, joka edelleen edistää yhteiskuntavastuutoiminnan laatua ja

vakautta. Muilla aloilla yhteiskuntavastuuraportit on koettu hyvin toimivaksi tavaksi mitata yhteiskuntavastuun menestyksellisyyttä, mutta ammattilaisjalkapallossa kuitenkin vain harva seura käyttää yhteiskuntavastuuraportteja. Waltersin ja Taconin (2011) kyselyssä vain 29.3 prosenttia eurooppalaisseuroista kertoi julkaisevansa seuran yhteisöllistä toimintaa koskevan raportin ja Reichen (2014) tutkimista Saksan Bundesliiga-seuroista vuonna 2013 vain yksi seura julkaisi ja kolme suunnittelivat julkaisevansa yhteiskuntavastuuraportin. Reichen (2014) mukaan seurojen suunnitelmat raportin julkaisemisesta voidaan kuitenkin katsoa kertovan positiivisesta kehityksestä, joka auttaisi myös tulevaisuudessa yhteiskuntavastuun tutkimusta urheilussa.

Eurooppalaisen jalkapallon kattojärjestö UEFA onkin 2000-luvulla herännyt tähän kehitykseen ja alkanut kehittämään kaikkia sen alaisiin kilpailuihin ja sarjoihin osallistuvia seuroja sitovia standardeja ja sääntelyä. Osa jalkapallojohtajista kuitenkin näkevät esimerkiksi UEFA:n vuonna 2009 asettamien taloudellisen reilun pelin sääntöjen (Financial Fair Play, FFP) haittaavan seurojen urheilullista kilpailukykyä (Francois, 2017). FFP:n tarkoituksena oli muun muassa: parantaa seurojen taloudellista tilannetta parantamalla niiden toiminnan läpinäkyvyyttä ja uskottavuutta; kannustaa vastuulliseen rahankäyttöön jalkapallon pitkän tähtäimen hyötyä ajatellen; ja suojata eurooppalaisen seurajalkapalloilun pitkän tähtäimen elinkelpoisuutta ja vakautta (UEFA, 2010). Vaikka yhteiskuntavastuun roolia vahvasti kaupallistuneessa modernissa ammattilaisjalkapallossa on kyseenalaistettu, muutoksilla standardeissa ja sääntelyssä — esimerkiksi juuri mittauksen ja raportoinnin osalta — voisi olla positiivinen vaikutus yhteiskunnallisesti vastuullisten hankkeiden ja toiminnan määrän kasvamiseen. Toisaalta samalla jalkapallon kansainvälisten ja kansallisten kattojärjestöjen täytyy joko kehittää mekanismit, joilla varmistetaan, että seurojen yhteiskuntavastuutoiminnan sisältö on tarkoituksensa mukaista, tai tehdä tietynlaisista konkreettisista hankkeista pakollista. (Francois, 2017.)

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tavoitteena oli löytää vastaus kysymykseen mikä on yhteiskuntavastuun rooli ja asema eurooppalaisessa ammattilaisjalkapallossa sekä miten se on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana.

4.1 Teoreettiset johtopäätökset

Eurooppalainen ammattilaisjalkapallo on kokenut viimeisen 20 vuoden aikana lukuisia rakenteellisia, taloudellisia ja ympäristöllisiä muutoksia. Vaikka jalkapalloseuroilla on suurempi merkitys yhteisöjensä jäsenten joka päiväiselle elämälle kuin perinteisillä aloilla, niiltä myös odotetaan enemmän, ja täten jalkapallon ja sitä ympäröivän yhteiskunnan välinen suhde on haavoittuvaisempi kuin aiemmin. Näiden muutosten lisäksi perinteisen yhteiskuntavastuutoiminnan urheilussa ympärille on muodostunut uusi toimintatapa yhteiskuntavastuu urheilun kautta, jossa urheiluorganisaatiot luovat alustan muiden yritysten ja organisaatioiden yhteiskuntavastuutoiminnalle. Tämä on yhä vahvistanut jalkapallon yhteiskunnallista asemaa ja merkittävyyttä sitä ympäröivälle yhteisölle.

Toisen alakysymyksen tavoitteena oli löytää tekijät, jotka vaikuttavat yhteiskuntavastuutoimintaan eurooppalaisessa ammattilaisjalkapallossa. Jalkapalloseurojen täytyy ottaa toiminnassaan huomioon yhä useampien sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmiensä motiivit ja odotukset. Kasvaneen mediahuomion ja lisääntyneen läpinäkyvyyden myötä näiden odotusten toteuttaminen on yhä tärkeämpää ja niiden alittaminen on seurojen pitkän tähtäimen toiminnan kannalta huomattava riski. Ammattilaisjalkapalloseurojen yhteiskuntavastuutoiminnalle löytyi muun muassa sosiaalisia, taloudellisia, poliittisia, integratiivisia, eettisiä, emotionaalisia, ympäristöllisiä ja historiallisia motiiveja sekä ajureita. Nämä motiivit myös muuttuvat seurojen yhteiskuntavastuun kehitysprosessin aikana — seurat siirtyvät alkuvaiheen itsekästä ja kapeasta ajattelusta vaiheittain kohti epäitsekämpää ja kokonaisvaltaisempaa ajattelua, kuitenkin unohtamatta oman edun tavoittelua.

Nämä motiivit ja ajurit ovat riippuvaisia viitekehyksistä ja konteksteista, jossa seura toimii. Ammattilaisjalkapalloseurojen yhteiskuntavastuutoimintaa ei voi koskaan tutkia ottamatta huomioon kulttuurillisia, yhteiskunnallisia ja institutionaalisia viitekehyksiä, joidenka sisällä se toimii. Viitekehykset vaikuttavat huomattavasti siihen, miten niiden sisällä toimivien seurojen — laajemmin yritysten — odotetaan käyttäytyvän, tarjoten sekä mahdollisuuksia että asettaen rajoitteita seurojen yhteiskuntavastuutoiminnalle.

Kaikesta huolimatta jalkapalloseurojen johtajat liian usein aliarvioivat yhteiskuntavastuun tärkeyden ja liian harvoin se nähdään olennaisena osana seurojen strategiaa. Keskittämällä rajalliset resurssit vain ydintuotteeseen, urheilulliseen menestykseen pelikentällä, yhteiskuntavastuu jätetään liian pienelle huomiolle. Lajin kansalliset ja kansainväliset kattojärjestöt ovatkin heränneet tähän esittelemällä uusia seurojen yhteiskuntavastuutoimintaa koskevia standardeja ja sääntelyä varmistaakseen lajin pitkän tähtäimen tulevaisuuden ja sen aseman urheilumarkkinalla.

Yhteiskuntavastuu onkin kehittymässä integroivaksi keinoksi määritellä seuran identiteetti ja asema yhteiskunnassa. Seuroilta odotetaan roolimallina toimimista sekä sen paikallista yhteisöä että laajempaa yhteiskuntaa koskevissa ongelmissa ja haasteissa. Merkittävänä yhteiskunnallisena toimijana seuroilla voi olla mahdollisuus jopa toimia julkisten palveluiden tarjoajana. Urheilullisen menestyksen lisäksi seuroilta odotetaan yhä vastuullisempaa ja laaja-alaisempaa toimintaa paikallisesti, alueellisesti ja jopa globaalisti. Ammattilaisjalkapallolle löytyi neljä arvonluontialuetta ja roolia: ihmisarvon edistäjä; sosiaalinen toimija kulttuurillisten arvojen vaalijana; taloudellista arvoa muille liikealoille tuottava toimija; ja kaupallisia sekä poliittisia toimijoita tavallisten ihmisten kanssa yhdistävä toimija.

4.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkielman toisen alakysymyksen pohjalta luotiin kuva tekijöistä, jotka vaikuttavat yhteiskuntavastuutoiminnan strategiseen johtamiseen ammattilaisjalkapallossa, ja todettiin etteivät ammattilaisjalkapalloseurat toimi strategisen johtamisen näkökulmasta kuten tavalliset voittoa maksimoivat yritykset, joten niihin ei voi

soveltaa samoja johtamisoppeja. Tähän vaikuttaa perinteisistä aloista poikkeavat tasapainoilu usein ristiriidassa olevien urheilullisen menestyksen ja pitkän tähtäimen seuran rakentamisen välillä sekä ammattilaisurheiluseuroille ja -sarjoille ominainen yhteiskilpailun ilmiö. Strategisen johtamisen tärkeyttä on myös nostanut ammattilaisjalkapallomarkkinan valtava muutos sen nopean kaupallistumisen ja ammattimaistumisen myötä. Varsinkin sidosryhmien strateginen johtaminen on korostunut — myös niiden, jotka aiemmin nähtiin lajin ulkopuolisina toimijoina. Seuroille onkin tärkeää tunnistaa niille tärkeimmät sidosryhmät ja luoda osallistamalla vuorovaikutuksellinen ympäristö koko sitä ympäröivälle sidosryhmäyhteisölle.

Vaikka yhteiskuntavastuutoiminnan kehittämisen vaiheet ja keinot ovat aina seurakohtaisia, optimaalista yhteiskuntavastuutoimintaa tavoittelevat seurat pyrkivät kohti yhteiskuntavastuun integrointia seuran strategiaan ja toimintaan. Integroidakseen yhteiskuntavastuun koko organisaation toimintaan, on seurajohtajien kuitenkin siirryttävä sisältöpainotteisuudesta yhteiskuntavastuuprosessin tarkasteluun. Samalla tutkijoiden täytyy tutkia koko seuran yhteiskuntavastuutoiminnan prosessia vain sen yhteiskuntavastuustrategian sisällön sijaan. Seurojen huolella mietityistä yhteiskuntavastuuaktiviteettien ja teemojen sisällöistä ei ole pitkällä tähtäimellä hyötyä, jos seuran johtamistavat ja organisaatiokulttuuri ovat ristiriidassa sisällön kanssa. Jos teot ja puheet ovat ristiriidassa, eikä seuran yhteiskuntavastuutoimintaa nähdä aitona, vaan eräänlaisena viherpesuna, aiheutuu siitä pitkällä tähtäimellä suuria riskejä koko seuran toiminnalle.

Yhteiskuntavastuuprosessin tarkastelu tarkoittaa, että seuran täytyy ottaa koko organisaation ja varsinkin johtajien täytyy harjoittaa jatkuvaa kriittistä reflektiota omaa toimintaansa kohtaan. Tämä vaatii sisäisten ja ulkoisten yhteiskuntavastuuprosessien mittaamisen käyttöönottoa. Ammattilaisjalkapalloseurojen ominaispiirteiden takia tähän mittaristoon on sisällytettävä perinteisen taloudellisen ulottuvuuden lisäksi myös yhteiskunnallinen ja eettis-emotionaalinen ulottuvuus. Mittaamisesta ja sen raportoinnista seuraava läpinäkyvyys auttaa seuroja viestimään yhteiskuntavastuutoimintansa tavoitteista ja tuloksista, jonka avulla yhteiskuntavastuun tärkeys voidaan vakuuttavasti

kommunikoida sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille. Koko yhteiskuntavastuuprosessin kattava refleksiivisyys on siis erottamaton osa yhteiskuntavastuun integroimista tavoittelevien seurojen toimintaa.

4.3 Tutkielman rajoitteet ja ehdotukset jatkotutkimukseen

Tutkielman rajoitteena voidaan nähdä se, että yhteiskuntavastuun tutkimus eurooppalaisessa ammattilaisjalkapallossa keskittyy vain muutamaaan maahan, pääasiassa Britteinsaarille. Maakohtaisten viitekehysten vaihdellessa tutkielman tuloksia ei siis voida nähdä yleistettävänä ohjenuorana, vaan yhteiskuntavastuun tutkiminen ja toteuttaminen vaatii aina maa-, sarja- ja seuraspesifin analyysin.

Jatkossa olisi yhä tärkeämpää syventää ymmärrystämme yhteiskuntavastuusta sen kehitysprosessin näkökulmasta. Yhteiskuntavastuun kannattavuutta ei voi tutkia vain tarkastelemalla yhteiskuntavastuukonseptia ja sen sisältöä, vaan myös sitä miten yhteiskuntavastuu oikeasti näkyy organisaation toiminnassa ja miten se suhtautuu yhteiskuntavastuuseen. Prosessilähtöinen näkökulma siis edistäisi ymmärrystämme siitä, että miten ja miksi ammattilaisurheilun ja -jalkapallon sekä yhteiskuntavastuun suhde on muuttumassa ja tulee muuttumaan tulevaisuudessa.

Ammattilaisjalkapallon kansainvälistyminen on tuonut haasteita yleisesti vahvasti paikallisiin yhteisöihinsä juurtuneille jalkapalloseuroille. Seurojen odotetaan ottavan kantaa paikallisten lisäksi myös kansainvälisiin ja universaaleihin teemoihin, kuitenkin samalla pysyen uskollisina paikallisille juurilleen. Olisikin tärkeää tutkia jalkapalloseurojen paikallisten ja kansainvälisten yhteiskuntavastuuaktiiviteettien suhdetta sekä sitä, miten eri sidosryhmien vastaanotto vaihtelee eri maantieteellisen fokuksen toimien välillä.

Yleisesti yhteiskuntavastuun tutkimiseen ammattilaisurheilussa olisi hyödyllistä tuoda laajempaa näkökulmaa eri tieteenaloilta. Aiheen tutkiminen esimerkiksi sosiaalisen ja poliittisen teorian pohjalta voisi tuoda tärkeitä lisänäkökulmia yhteiskuntavastuun ja ammattilaisurheilun väliseen suhteeseen tarkasteluun.

5 LÄHTEET

References

- Anagnostopoulos, C., Byers, T., & Shilbury, D. (2014). Corporate social responsibility in professional team sport organisations: Towards a theory of decision-making. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 259-281. doi:10.1080/16184742.2014.897736
- Anagnostopoulos, C., Gillooly, L., Cook, D., Parganas, P., & Chadwick, S. (2017). Stakeholder communication in 140 characters or less: A study of community sport foundations. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 28(5), 2224-2250. doi:10.1007/s11266-016-9802-4
- Anagnostopoulos, C., & Shilbury, D. (2013). Implementing corporate social responsibility in english football. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 268-284. doi:10.1108/SBM-05-2013-0009
- Athanasopoulou, P., Douvis, J., & Kyriakis, V. (2011). Corporate social responsibility (CSR) in sports: Antecedents and consequences. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 1(4) Retrieved from https://oula.finna.fi/PrimoRecord/pci.doaj_soai_doaj_org_article_ca66853b0f9f4e2381b5f50d6f53e52a
- Blumrodt, J., Desbordes, M., & Bodin, D. (2013). Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(3), 205-225. doi:10.1108/SBM-04-2011-0050

- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206.
- Breitbarth, T., Hovemann, G., & Walzel, S. (2011). Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional european football. *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 721-737.
doi:10.1002/tie.20448
- Breitbarth, T., & Rieth Lothar. (2012). Strategy, stakeholder, structure: Key drivers for successful CSR integration in german professional football. In Anagnostopoulos Christos (Ed.), *Contextualising research in sport: An international perspective* (pp. 45-63). Athens: ATINER. Retrieved from https://www.academia.edu/2044378/Book_chapter_Strategy_Stakeholder_Structure_Key_Drivers_for_Successful_CSR_Integration_in_German_Professional_Football
- Breitbarth, T., Walzel, S., Anagnostopoulos, C., & Eekeren, F. v. (2015). Corporate social responsibility and governance in sport: "Oh, the things you can find, if you don't stay behind!". *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 15(2), 254-273. doi:10.1108/CG-02-2015-0025
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. doi:10.2307/2095101
- European Commission. (2001). *Green paper - promoting a european framework for corporate social responsibility*. ()

- Fifka, M. S., & Jaeger, J. (2018). CSR in professional european football: An integrative framework. *Soccer & Society*, 0(0), 1-18.
doi:10.1080/14660970.2018.1487840
- Filizöz, B., & Fişne, M. (2011). *Corporate social responsibility: A study of striking corporate social responsibility practices in sport management*
doi://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.062
- Francois, A. (2017). CSR: A new strategic component for european professional football clubs. In Chanavat Nicolas, Desbordes Michel & Lorgnier Nicolas (Eds.), *Routledge handbook of football marketing* (pp. 196-214). Abingdon-on-Thames: Routledge. Retrieved from
https://www.academia.edu/33937693/CSR_a_new_strategic_component_for_european_professional_football_clubs
- Freeman, R. E. E. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *SSRN Electronic Journal*, Retrieved from
<https://oula.finna.fi/PrimoRecord/pci.crossref10.2139%2Fssrn.263511>
- Giulianotti, R. (2015). Corporate social responsibility in sport: Critical issues and future possibilities. *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 15(2), 243-248. doi:10.1108/CG-10-2014-0120
- Godfrey, P. C. (2009). Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues. *Journal of Sport Management*, 23(6), 698-716. doi:10.1123/jsm.23.6.698
- Hakala, A. (2015). *Using sport for corporate social responsibility (CSR) in finland*

- Hamil, S., & Morrow, S. (2011). Corporate social responsibility in the scottish premier league: Context and motivation. *European Sport Management Quarterly*, 11(2), 143-170. doi:10.1080/16184742.2011.559136
- Hovemann, G., Breitbarth, T., & Walzel, S. (2011). Beyond sponsorship? corporate social responsibility in english, german and swiss top national league football clubs. *Journal of Sponsorship*, 4(4), 338-352. Retrieved from <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kolyperas, D., Morrow, S., & Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: Drivers and phases. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(2), 177-195. doi:10.1108/CG-05-2014-0062
- Kolyperas, D., & Sparks, L. (2011). Corporate social responsibility (CSR) communications in the G-25 football clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing : IJSMM*, 10(1/2), 83-103.
- Reiche, D. (2014). Drivers behind corporate social responsibility in the professional football sector: A case study of the german bundesliga. *Soccer & Society*, 15(4), 472-502. doi:10.1080/14660970.2013.842877
- Sheth, H., & Babiak, K. (2010). Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433-450. doi:10.1007/s10551-009-0094-0

- UEFA. (2010). *UEFA club licensing and financial fair play regulations*. (). Nyon, Switzerland: UEFA.
- Walker, M., & Kent, A. (2009). Do fans care? assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry. *Journal of Sport Management*, 23(6), 743-769. doi:10.1123/jsm.23.6.743
- Walters, G. (2009). Corporate social responsibility through sport: The community sports trust model as a CSR delivery agency. *Journal of Corporate Citizenship*, (35), 81-94. doi:10.9774/GLEAF.4700.2009.au.00008
- Walters, G., & Tacon, R. (2011). *Corporate social responsibility in european football*. (). Birkbeck Sport Business Centre Research Paper.